虚拟沟通如何影响上下级权力配置？基于身份自构和互构的视角*

毛江华　陈文文　金灿

（中南财经政法大学工商管理学院，武汉 430073）

摘　要 信息通信技术的广泛应用使得虚拟沟通逐渐成为组织中最主要的沟通方式。相较于传统面对面沟通，虚拟沟通具有线索滤除、地理分散性和异步性等特征，其极大减少了上下级沟通时的权力线索和社会规范约束，并引发权力行使和反馈过程的中断，冲击了上下级现有的权力关系格局。然而，以往研究较少关注虚拟沟通是否以及如何影响传统基于职位权力的上下级权力配置。本研究基于身份自我建构和相互建构视角，聚焦上下级虚拟沟通，探究个体层次的静态技术线索、事件层次的动态信息行为和人际层次的虚拟沟通模式如何影响上下级心理和结构权力配置。本研究整合组织行为、信息系统和传播等学科的视角和理论，构建了虚拟沟通影响上下级权力配置的理论框架，拓展了组织沟通和权力的研究内容与边界，并将为组织虚拟沟通实践和虚拟团队管理提供参考依据。

关键词　上下级关系，权力线索，权力配置，虚拟沟通，身份建构

分类号　B849: C93

How virtual communication affects supervisor-subordinate power configuration? A perspective from self-construction and mutual construction of identity

MAO Jiang-hua, CHEN Wen-wen, JIN Can

(School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China)

Abstract: With the increasing utilization of information communication technologies (ICT) in organizations, virtual communication has emerged as the predominant method of communication. In contrast to traditional face-to-face communication, the filtering of cues and the geographically distributed nature of virtual communication significantly diminish power cues and social norm constraints. More importantly, the inherent asynchronicity of virtual communication interrupts the process of power expression and acceptance. All these have a significant impact on the existing power configuration between supervisor and subordinate. However, limited research has focused on whether and how virtual communication affects traditional hierarchical power configuration. Drawing on the perspectives of identity self-construction and mutual construction, this study will examine the impact of technical cues, message exchange behavior, and virtual communication patterns on supervisor power expression and subordinate power acceptance, considering individual-, episodic-, and interpersonal-level. By integrating the perspectives and theories of

* 国家自然科学基金项目（72372159），教育部人文社会科学基金青年项目（22YJC630104），中南财经政法大学中央高校基本科研业务费专项中研究生科研创新平台项目资金资助

organizational behavior, information systems, and communication disciplines, this study aims to contribute to the theoretical advancement of research on the utilization of ICT and hierarchical power configurations. Furthermore, it also aims to provide a theoretical foundation for the design of communication software and the implementation of hierarchical virtual communication practices.
Key words: leader-member relation, power cues, power configuration, virtual communication, identity construction

1 研究背景与问题提出

后疫情时代，尽管大部分企业逐步恢复线下办公，但远程沟通与协作的趋势仍是持续的、不可逆转的。中国互联网络信息中心第52次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2023年6月，我国即时通信用户规模达10.47亿，在线办公用户规模达5.07亿，钉钉、腾讯会议等虚拟通讯软件的月活跃用户数均突破1亿。信息通信技术（Information Communication Technology, ICT）的出现颠覆了传统的组织沟通模式，极大地提高了组织信息流动的便利性和效率(谢小云 等, 2021; Van Zoonen et al., 2021)。与面对面的沟通相比，即时通讯的交流方式打破了时间和空间的限制，让信息传递变得同步、高效和可追溯。同时，内部办公自动化系统（Office Automation System, OA 系统）和邮件等异步性工具的运用，也让线上信息沟通更加正式化。随着线上跨国团队等虚拟团队的兴起，虚拟沟通方式得到了进一步普及。越来越多的团队采用视频通话、语音会议、在线讨论组等群体性虚拟沟通模式进行沟通。从现在到未来，虚拟沟通将成为组织中最主要的沟通方式(Van Zoonen et al., 2021)。

虚拟沟通方式的出现和普及改变了组织原有的工作和人际交往模式(Shockley et al., 2021)，也影响了上下级权力关系的建构(Baym, 2015; Tautz et al., 2022)。在传统面对面情境下，上级对下属的权力表达是直接和可观察的，同时下属对上级权力表达的反馈也是即时和可识别的。然而，在虚拟沟通情境下，上级权力表达和下属权力接收出现了颠覆性的变化，表现在：（1）媒介对环境、语言和非语言信息的过滤(Cramton, 2001)大幅减少了上下级的身份和权力关系线索；（2）异步性沟通导致权力表达与接收过程的中断；（3）媒介对社会线索的滤除降低了社会规范对权力关系的约束(Wang, 2022)。此外，媒介的可预演性和可复制性也增加了下属面对上级权力表达的反应时间和空间，为下属的非真实性反馈提供可能(Tretter & Diefenbach, 2020)。由此可见，虚拟沟通弱化了传统的基于职位权力的上下级权力配置（Power configuration）(即权力在组织中结构性和心理性的分配和布置，DiTomaso & Hooijberg, 1996; Anderson & Brion, 2014)，表现为上级向下属表现权力时的不真实感（即上级权力感降低）和下属“将在外君命有所不受”的失控状态（即下属服从性降低）。然而，究竟是虚拟沟通中的哪些因素产生了影响？信息通信技术的特征和功能、上下级信息互动和沟通模式是否以及如何产生影响？关注和回答这些问题不仅有助于从理论上丰富现有ICT使用和上下级权力配置的研究，还能为通讯软件设计和上下级虚拟沟通实践提供理论支撑。

回顾现有虚拟沟通对上下级权力配置影响的相关研究，国内外学者已经进行了初步探索，但总体仍处于起步阶段。首先，现有对虚拟沟通和ICT使用的研究较多采用情境型研究范式，即将ICT作为一种外部环境，探究在这种新情境下原有领导方式和上下级权力配置的有效性(Castellano et al., 2021; Mysirlaki & Paraskeva, 2020)，而缺乏将虚拟沟通或ICT作为研究对象的内容型研究，未充分认识到信息技术对组织的冲击，制约了数智化管理研究的发展。其次，现有对虚拟沟通和上下级权力配置的研究主要从个体层面展开，重点关注了沟通风格、ICT使用等方面的个体差异及其效应(Wang et al., 2020)，缺乏从单次沟通事件层次探究信息技术特征、媒介差异以及信息互动行为的影响效应。单一沟通事件是领导力发挥效应的最基

本单元(Schoeneborn et al., 2016)，缺乏对虚拟沟通事件的探究将导致人们无法清晰认识虚拟情境中上下级互动的本质逻辑。最后，仅有部分学者从理论上阐释了虚拟沟通对上下级权力配置的影响(Tautz et al., 2022; Oreglia & Srinivasan, 2016)，但在具体影响因素、机制、效应和边界条件等方面仍缺乏系统和细致的实证研究。

鉴于此，本研究将以虚拟沟通对上下级权力配置的影响效应和机制为切入点，研究静态技术线索、动态信息行为和虚拟沟通模式对上级权力表达和下属权力接受的影响，并构建虚拟沟通影响上下级权力配置的理论分析框架。本研究将拓展现有组织虚拟化和信息化的研究内容，实现信息管理与组织行为领域的深度融合，产生更多跨学科的理论贡献。同时，在实践方面，本研究也将为组织内部信息通讯软件设计、虚拟沟通规范形成以及上下级虚拟沟通模式选择提供科学依据。

2 国内外研究现状及进展分析

2.1 上下级虚拟沟通的研究进展

2.1.1 虚拟沟通的特征

信息时代，虚拟沟通已经成为组织信息交流与互动的主要方式。虚拟沟通主要探讨的是组织成员使用虚拟通信工具完成工作任务的程度，其被描述为在通信中需要跨越的边界以及跨越这些边界所采用的手段。通常，通信中所需要跨越的边界包括地理或空间分散，组织、群体或文化，以及在工作时间或可用性方面缺乏同步性(Martins et al., 2004)，或仅仅是无法实现面对面沟通(Fiol & O'Connor, 2005)。

由于边界和跨边界沟通技术的存在，相对于面对面互动，虚拟沟通可能干扰或抑制信息的传递，表现出以下特征(毛江华, 陈熔芯, 2023)：第一，社会存在性低。由于地理分散和媒介限制，导致人们习惯的非语言线索缺乏(Gkinko & Elbanna, 2022; Wang, 2022)，使得个体社交个性较少被察觉和关注(Walther, 1992)，降低了个体对物理存在和社交存在两个维度的感知。第二，内容丰富性依媒介而定。在虚拟沟通中，视频等保真度更高的媒介能够在一定程度还原面对面的沟通情境，但在单一载体形式（如即时通讯、邮件）沟通的环境中，非语言线索则较少。尽管有研究指出新的线索（如表情符号等）已经出现，但对其的解读和感知需要花费更长时间(Blunden & Brodsky, 2021)。第三，互动时效性取决于沟通媒介。虚拟沟通中的互动时效依赖于沟通媒介的特征(Daft & Lengel, 1986)，即时通话和视频通话具有高同步性，而文本通讯、邮件等则存在时间滞后。第四，可预演性高。虚拟沟通的异步性特征使得发送者和接收者有更多时间来选择、构造和修改信息(Tretter & Diefenbach, 2020)，增加了个体对表达的控制权，并为沟通建立了缓冲和保护机制。

2.1.2 上下级沟通的研究进展

Thayer-Bacon (2003)指出，交流是所有生物的基本活动之一，是作为人类的本质。在以往研究中，学者从不同视角探究了上下级沟通的实质。首先，传统领导力视角认为，沟通指的是发送者将信息传递给接收者，而接收者反过来翻译、解释该信息并采取行动的过程(Ruben & Gigliotti, 2016)。当领导者想要实现特定目标或传播特定信息时，最常用的方式就是沟通。基于此，Hackman 和 Johnson(2013)认为，领导力就是通过改变他人态度和行为以满足群体共同目标和需求的沟通过程，沟通的失败会导致领导力本身的失败。其次，互动视角关注发送者和接收者之间更复杂的双向交流，其认为沟通是多方向现象(Ruben, 2003)，沟通意义来自领导者与下属之间的双向交流，而非由领导者控制。最后，系统视角进一步关注领导沟通过程中社会影响的复杂性，强调个体的需求、价值观、目标、风格和当前环境等个性化差异对沟通过程中信息创造、理解和反应的影响，并指出对领导沟通的探究既需要关注领导和下属的即时状态，也需要考虑沟通双方的稳定特征(Ruben & Gigliotti, 2016)。

在具体研究中，学者主要从沟通数量、质量、时机和风格等多个方面探究上下级沟通对

后续绩效的影响。在沟通数量方面，研究发现，组织成员之间沟通数量和互动次数的提高为绩效增长提供了机会(Bui et al., 2019)。然而，从沟通过载的角度来看，沟通频率对绩效的影响存在一个阈值，当沟通频率超过这个阈值时，其对绩效的促进作用将会减弱甚至消失(Stephens et al., 2017)。在沟通质量方面，以往研究表明，沟通质量比沟通数量发挥着更关键和直接的作用(Marlow et al., 2018)。沟通质量的核心是信息充分交流，表现为准确性、公开性、清晰度、有效性、及时性等多种形式。在沟通时机方面，部分学者认为非工作时间沟通会导致工作边界溢出到家庭领域，打破工作和家庭的平衡，从而不利于员工家庭领域的相关结果(Derks et al., 2016)。同时，有研究也发现非工作时间电子沟通对领导有效性评价和员工总体工作态度存在双刃剑效应(张光磊 等, 2020)。在沟通风格方面，已有研究对人际沟通风格进行了多维度划分，并通过与领导行为相联系探究领导沟通风格，如 Gerpott 等人(2019)提出了任务导向沟通、变革导向沟通、关系导向沟通三种类型的领导沟通风格。

此外，领导权力性沟通也是上下级沟通中的研究热点。从现有研究成果来看，领导权力性沟通的研究主要采用两种途径：第一种，探究权力如何影响领导与下属、团队以及外部的沟通过程和效果；第二种，探究个体如何通过沟通提升权力感，或揭示权力的沟通性表现。在第一种研究路径中，学者区分了权力和领导力，并进一步探究领导权力如何通过沟通过程影响个人和团队绩效。例如，研究表明，权力感会导致权力持有者将他人客体化(Gruenfeld et al., 2008)，从而不善于倾听他人意见和理解他人观点 (Morrison et al., 2011)。在第二种研究路径中，学者强调沟通是领导产生影响的主要途径，并揭示了领导通过特定语言结构、风格等获得权力的机制。例如，在语言结构方面，Danescu-Niculescu-Mizil 等人(2012)发现，语言协调（Linguistic coordination）程度能反映互动双方的权力差异，领导作为高权力者会更少回应在互动中另一方的语言风格。在语言效果方面，学者认为，领导沟通语言会以特定方式激活语言功能（Linguistic functions），并依此实现领导力功能。例如，Joullié等人(2021)认为，领导权力来自对高级语言（Noble language）的使用。高级语言支持批判性思维和清晰沟通，以词语和短语来澄清模棱两可的情况，用建设性的和自我促进的信念取代破坏性的信念，从而通过向听众展示更好的自己来获得权力。

2.1.3 上下级虚拟沟通的研究进展

在上下级虚拟沟通方面，现有研究主要基于三种路径进行探讨。第一种是将虚拟团队作为情境，探究传统上下级沟通数量、质量等对领导力涌现和领导有效性的影响。具体表现在，研究者运用传统沟通模型如“发送者→信息→接收者”模型(Shannon & Weaver, 1949)，将沟通作为领导过程中的一个维度来探究虚拟情境下其对领导有效性的影响。同时，现有研究关注传统领导风格在线上和线下沟通中的差异，并积极探究领导虚拟沟通对下属和团队的影响效应(Huffaker, 2010)。此外，虚拟沟通风格与领导涌现之间的关系也是学者关注的重点。例如，Charlier 等(2016)发现文本沟通能力和沟通忧虑会显著影响虚拟团队中的领导涌现。

第二种研究路径是将信息通信技术作为研究对象，探究上级通信技术使用（ICT use）如何影响下级的态度和行为。ICT 指的是“任何有能力收集、存储或发送信息的电子设备或技术” (Day et al., 2012)。以往研究发现，领导 ICT 使用会显著影响员工 ICT 使用、工作效率和幸福感。例如，Tautz 等人(2022)指出，领导 ICT 使用会影响远程办公等场景中领导和下属的关系重构。在远程办公场景中，领导者面临工作边界模糊、与下属联系困难和管理难度增大等一系列问题，领导者何时、以何种方式使用 ICT 设备与下属进行沟通，影响着员工对领导身份的认同，进一步决定着领导有效性。李馨等人(2022)基于资源保存理论探讨了领导非工作时间 ICT 使用对员工工作绩效的影响。Solberg 等人(2024)指出，当领导者对于 ICT 使用存在思维定势时，其很难改变或提高使用新技术的熟练程度，因此将投入更少精力为员工提供发展支持，进而影响员工 ICT 使用。

第三种研究路径是将虚拟沟通作为领导力的一个维度，探究电子领导力（E-leadership）

对下属和团队的影响方式和效应。电子领导力是一种以先进信息技术为媒介，使个人、团体或组织产生态度、情感、思维、行为或者绩效方面变化的社会影响过程(Avolio et al., 2001)。许多学者也对电子领导力的影响效应进行了探讨。例如，汤伟娜等(2017)提出电子领导力对员工工作满意度有显著的正向影响。刘追等(2018)认为电子领导力正向影响组织支持感与员工敬业度，并对团队工作重塑具有积极影响。然而，Kulshreshtha 和 Sharma (2021)发现，过度使用信息通信技术或社交应用程序会阻碍领导有效性和组织文化运作，他们认为，电子领导不能取代面对面交互领导，同时电子领导也需要遵守必要的规范。

2.2 上下级权力配置的国内外研究进展

2.2.1 权力的研究进展

权力由社会关系发展而来，是人们行为的基本驱动力(Scholl & Sassenberg, 2015)。狭义上的权力概念强调组织层级结构所形成的领导权威，广义上的权力概念则包括多种社会体系中的依赖关系(Martin, 1971)。成员在获取社会和物质资源时产生的联系和依赖是形成领导-下属结构的基础(Magee & Galinsky, 2008)。权力不仅是基于能力和资源的结构变量（即结构权力），还是可激活的认知体验，即“心理权力感”(Anderson et al., 2012)。权力线索会影响权力感的启动过程，并依此产生不同的权力效应(Anderson & Galinsky, 2006)。同时，权力感是一种动态过程，受个体特质和社会心理因素影响(Anderson & Brion, 2014)。例如，研究发现，上级权力感会在一天内和人际间变化，对情绪和团队绩效产生不同影响(Sabey et al., 2021)。

在上下级关系中，上级权力的表达方式可归纳为间接的权力线索和直接的权力行为。首先，领导权力表达的线索主要包括客观环境线索和主观表现线索。其中，客观环境既指抽象的组织架构位置，也指具体的工作环境。例如，Giessner 和 Schubert(2007)的研究发现，组织架构中个体在垂直方向上的空间距离能够影响人们对权力大小的感知，垂直距离越长，下属评价的领导权力越大。Caza 等人(2011)则阐述了不同组织表达领导权力的物理环境线索，部分组织通过提供独立于群体的豪华办公室、高端技术装备、特殊停车位置等来显示个体间的权力差异。在权力的主观表现方面，语言和非语言行为是领导权力表达的重要线索。例如，Hall 等人(2005)的元分析发现，说话时的音量、音高和发声频率会影响感知领导权力大小。Shariff 等人(2012)指出，高权力领导者通过更少的微笑、更多的凝视、频繁的手势以及对话打断行为等来展示自己的权力。此外，夸张的身体姿势和冷静放松的互动态度也被证明会提高他人对权力的感知(Anderson et al., 2012)。

上级权力表达的行为则主要体现在沟通方式和管理风格上。其中，沟通方式常常与语言风格联系在一起。例如，Caza 等人(2011)通过研究总结出，领导者更多使用命令性的语言风格，而下属则更多使用服从性的语言；Tost 等人(2013)发现，领导者经常在沟通中使用主导性语言来表达并增强权力。管理风格是领导权力表达的另一重要方面。例如，Lawrence 等人(2012)运用案例研究方式，总结出领导者会采取“偶发式”和“系统式”的权力方式来推进组织变革的发展。Chen 等(2014)和 Sweeney 等学者(2019)的研究则指出，领导者的权力分享行为作为共享型领导的突出特征，将权力表达的主体由个人扩大到了集体，对领导者权威的提升有诸多积极意义。

领导权力的表达效果主要体现在近端表达有效性评价和远端下属行为与组织绩效方面。在领导权力表达的有效性方面，高权力领导掌握着组织中正面（如奖励、晋升机会等）和负面（如艰难的任务等）的资源，在实施控制和进行决策上具有显著优势，因此下属评价和组织绩效是衡量其有效性的主要标准(Mcclanahan, 2020)。在领导权力表达对下属的影响方面，当前学者主要探讨权力与下属绩效表现、下属正面和负面行为的关系(容琰 等, 2022)。例如，Qu 等人(2019)的研究发现，当下属权力价值观较低时，具有较强权力价值观的真实型领导者能够促进下属的绩效。Urbach 和 Fay(2021)则指出，当建言被归因为带有利己意图且对领

导者的权力构成威胁时，员工的建言行为会被抑制，而高质量的领导-成员交换关系能对此起到缓冲作用。

2.2.2 上下级权力配置和再配置的研究进展

在组织的垂直关系中，上级被赋予一定的职位权力，能够对其所管辖的下属实施奖惩权、强制权和法定权。相应的，角色规范以及对组织等级制度的合法性观念使得下属成为权力的接收者(徐红丹, 曹元坤, 2015)。然而，在管理实践中，下属对领导权力并非呈现出完全接受的情形，相关研究也证实下属对于领导权力的反馈存在主动接受以及被动接受两种情境。在第一种情境中，下属出于领导魅力、自身能力缺乏等因素积极地跟随领导者，成为主动权力接受者(Bastardoz & Van Vugt, 2019)。当下属接受上级权力后，会表现出顺从、建言等行为(李树文 等, 2020)，其中顺从行为是权力接受的典型表现形式(凌茜 等, 2019)。

在第二种情境中，即使员工并不认可领导，但迫于领导者头衔和权力约束等也会成为被动的权力接受者，此时下属通常表现出消极、反抗等行为。Tepper 等人(2001)指出，下属反抗行为主要包含建设性反抗行为（对领导权力分配提出意见、挑战权威）及功能失调性反抗行为（对领导分配工作的消极怠慢，如以说谎、忙碌、遗忘等方式拒绝接受领导分配）。学者指出，引发下属权力不接受或被动追随、无效追随及失败追随等的原因是领导-追随契合困境(Uhl-Bien et al., 2014)，包括期望感知偏差和情绪耗竭等心理困境，物质、工作资源缺乏等资源困境以及做出更多承诺和承担更多责任等行为困境(彭坚, 王震, 2018)。

在成熟的组织结构中，上下级权力结构由职位权力决定，因此一般具有较为稳定的权力配置（Power configuration）。当权力关系稳定时，组织政策、等级制度和相互依赖关系有助于平衡内部的竞争与合作(Anderson & Brion, 2014)。然而，在某些情况下，权力会出现模糊和失衡的情况。例如，在新奇、复杂或不确定的情况下，由于个体对自身利益的关注，权力会出现模糊进而引发权力斗争(Aime et al., 2014)。以往研究指出，解决权力斗争可以采取多种方式，包括谈判等促进性策略和驳回等反对性策略(Zuzul, 2019)。

权力再配置指的是权力在组织中进行的结构性和心理性的再次分配和布置。首先，在团队中，权力再配置的情况较为明显。例如，团队权力再配置表现为成员之间权力斗争或地位冲突，其指的是多个成员竞争资源、赢得地位和主导权的过程(Greer et al., 2017)。现有团队研究已经揭示了权力斗争的各种影响因素，例如人口多样性、职能多样性、对权力的高需求、组织等级、团队层次和外部威胁等(Greer & Van Kleef, 2010)。研究表明，团队权力斗争会通过减少合作和增加冲突引发团队绩效降低(Greer et al., 2017)。其次，组织中的权力再配置也发生在组织变革情境下。在变革管理领域，以往学者通过探究权力转移、权力谈判和权力重构揭示变革组织的权力动态性和再配置。研究表明，当存在模糊性或不确定性时，权力再配置的可能性提高(Gross & Zilber, 2020)。例如，新技术会使个体专长的重要性下降，甚至导致其完全丧失专长权。最后，最新的研究也表明，个体沟通方式会影响权力再配置。例如，研讨会、协调会等群体性沟通活动对解决权力模糊具有重要意义(Gross & Zilber, 2020)。同时，当个体采用邀请他人发表意见或肯定他人等亲和性沟通实践时，将增加合作并促进突破性解决方案的提出。与此相反，当个体表现出权威和攻击他人等主导性沟通方式时，会引发权力冲突和对立，进而导致沟通失败(Zuzul, 2019)。

2.3 虚拟沟通与上下级权力配置的研究评述

综合以上对虚拟沟通和上下级权力配置相关研究的系统回顾和总结，本研究进一步梳理了现有研究所存在的局限与不足。

第一，现有对组织虚拟沟通的研究主要采用情境型研究范式，缺少探究虚拟沟通对传统工作模式和权力关系直接影响的内容型研究。随着信息通信技术在组织中的普及，学者开始关注信息化和数智化对传统组织内工作和人际交往模式的冲击。然而，从现有研究来看，学者更多将信息通信技术作为一种外部环境，探究在这种新情境下原有组织模式的有效性(例

如 Ben Sedrine et al., 2021; Castellano et al., 2021)。然而，信息和数智技术不仅会影响原有工作模式的有效性，也会创造新的模式。因此，研究有必要从情境视角转变为内容视角，深入探究新技术对组织工作和交往模式的直接影响，从而构建新的组织内部生态。

第二，现有上下级 ICT 使用的研究主要基于组织行为学的心理视角而忽视了信息系统的技术视角。现有研究主要聚焦 ICT 的使用特征例如 ICT 氛围(Day et al., 2010)、非工作时间 ICT 使用(李馨 等, 2022)等对自身和他人的影响效应，较少关注 ICT 本身的技术特征、媒介特征以及信息互动特征是否以及如何影响使用者的态度和沟通效果(孙卉, 徐洁, 2023)。ICT 是源自信息系统领域的概念和技术，若忽视其技术特性而仅关注其在组织中的功能，可能使研究者错过关键信息并导致 ICT 的功能缺乏底层逻辑。因此，未来研究需要关注界面布局、图示等 ICT 技术特征，即时通讯、视频通话等媒介差异以及信息发送与接收等互动行为对组织成员之间沟通效果的影响机制和效应。

第三，现有对组织沟通的研究集中探讨领导沟通特征对下属和团队绩效的影响，缺乏从语言和传播角度探究语言结构、非语言线索等沟通内容对领导力和领导权力的影响效应。现有研究更多关注沟通风格、频率以及质量等个体沟通特征，缺乏对每一次沟通的细致分析。组织由传播构成视角（Communicative Constitution of Organization, CCO）指出，沟通构成了领导力产生效应的最基本单元，因为大部分领导影响力都是通过沟通过程进行传达和发挥的(Schoeneborn et al., 2016)。因此，未来研究有必要从事件片段层面探究沟通过程中上下级的语言和非语言互动是否以及如何影响沟通效果，并最终影响领导力和领导权力的有效发挥。

最后，现有基于传统组织层级视角的研究认为上下级的权力配置关系较为稳定，较少关注上下级权力的动态变化和再配置。目前，对于权力再配置的研究主要集中在团队和组织变革领域，学者聚焦于揭示内部冲突、权力斗争以及权力模糊性如何引发新的权力配置关系(Van Bunderen et al., 2018; Zuzul, 2019)。对于上下级而言，传统层级视角认为其权力配置关系较为稳定。然而，随着信息技术和数智技术在组织内的广泛使用，传统上下级关系已经出现较多颠覆性变化。Tautz 等人(2022)也指出，信息通信技术重新配置了上下级权力关系，上级通过信息通信工具远程管理下属时会出现联系困难、管理难度增大和控制感降低等问题。因此，在新的数智情境下，上下级的权力关系存在再配置的可能性，未来研究需要重点关注上下级的权力变化和波动。

3 研究构想

为从多学科多视角探究信息通讯技术在组织中的影响和冲击，本研究拟从组织沟通视角探究虚拟沟通对上下级权力配置的影响机制和效应。其中，虚拟沟通主要从静态线索、信息互动行为和虚拟沟通模式三个方面展开，上下级权力配置则关注权力在组织中的分配布置(DiTomaso & Hooijberg, 1996; Anderson & Brion, 2014)，既包含结构视角上的权力安排（例如上下级权力关系存续与重建），也包含心理视角上的上下级权力感波动（例如上级权力感和下属服从性的变动）。通过融合信息系统、领导力和传播学三个领域的视角，本研究将扩大组织沟通的研究内容和范畴，为组织建立和完善内部虚拟沟通规范提供依据。

为实现研究目的，本研究引入身份认同理论视角，探究虚拟沟通如何影响上下级对自我身份以及对方身份的建构，并最终改变上下级权力配置。以往自我概念和权力的理论表明，身份变化会引发权力变化(DeRue & Ashford, 2010)。例如，当一个人转变成领导或认为自己是领导时，其权力感会提升。身份（Identity）是个体在定义自我时的关键成分，其和自我概念共同构成了“自我”(Epitropaki et al., 2017)。领导身份（Leader identity）是个体工作自我概念的组成部分，其指的是个体对领导模式、领导经验和自己作为领导者未来表现的自我认知，描述的是个体是否以及如何认为自己是领导者(Haslam et al., 2022)。同样的，追随身份（Follower identity）也是个体工作自我概念的组成部分，其指的是个体对追随者图式、追

随者经验和自己作为追随者未来表现的自我认知(Epitropaki et al., 2017)。领导和追随身份认同理论(Leadership and followership identity theory, DeRue & Ashford, 2010; Epitropaki et al., 2017)指出，对自我和他人身份的建构和认同程度决定了“谁来领导”和“谁来追随”的问题，即上下级权力在心理上的配置问题。

上下级身份自我建构和相互建构通过身份认同程度来衡量，具体包括：首先，上下级身份的自我认同，即上级识别并主张我是领导者（研究 1a），下属识别并主张我是追随者（研究 1b）；其次，上下级身份的相互认同，即下属识别并承认上级是我的领导（研究 2a），上级识别并承认下属是我的追随者（研究 2b）；最后，上下级身份关系认同，即上下级识别并承认两人属于领导-追随关系（研究 3）。本研究的总体研究框架如图 1 所示。

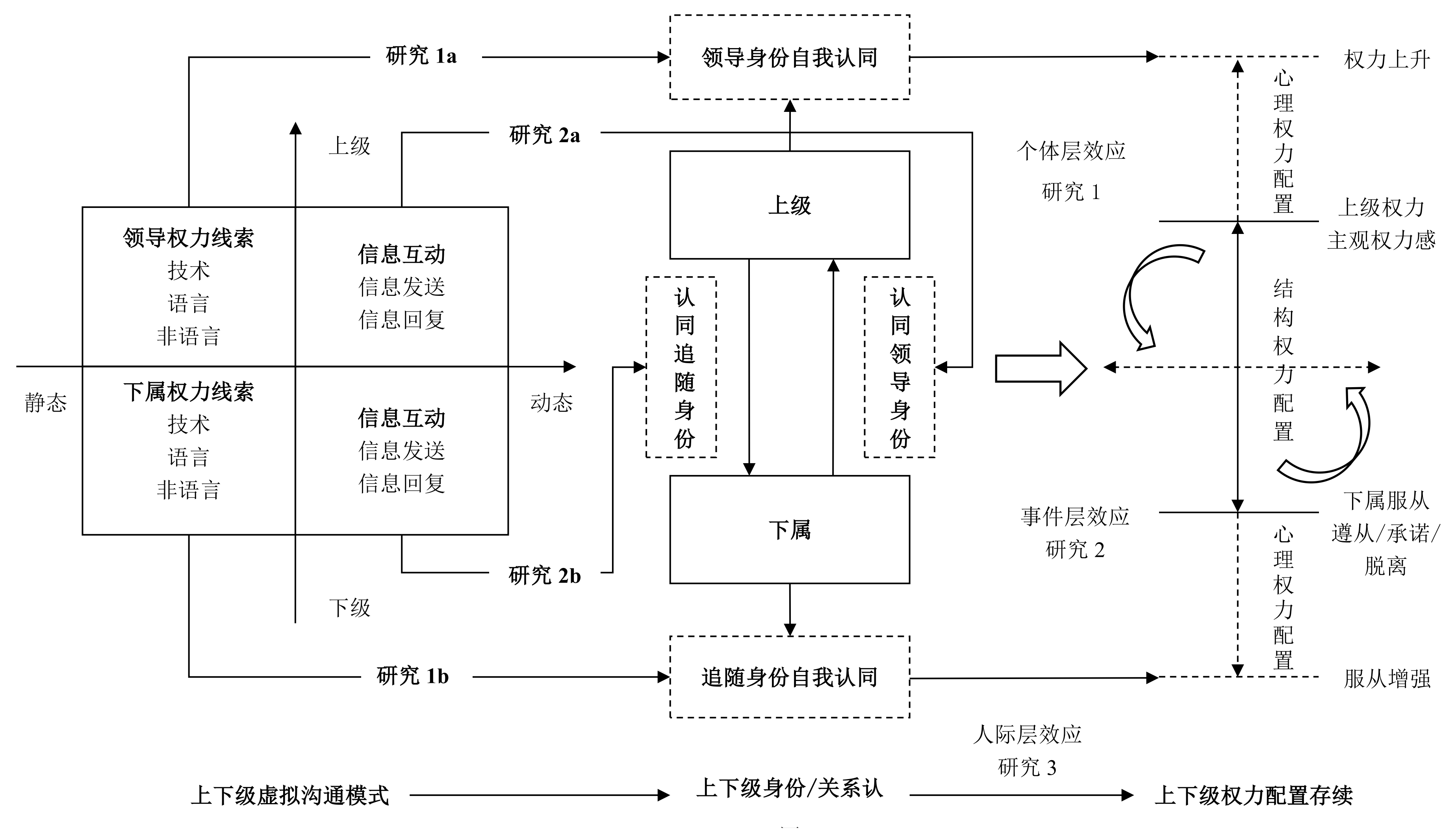


图 1 本研究总体研究框架

3.1 研究一：身份自我建构视角下静态权力线索与上下级心理权力配置

研究一主要探究由信息通信技术所带来的静态权力线索是否能通过影响上级和下属的身份自我建构最终影响上下级权力配置。权力线索是权力显性或隐性的外化表现(Giessner & Schubert, 2007)，通常可分为客观条件赋予的外在环境线索和技术线索，以及个体主观使用的语言和非语言线索 (Shariff et al., 2012)。领导者具有内在权力表征，其权力感会在权力线索出现时有意识或无意识地被启动，进而产生权力效应(Anderson & Galinsky, 2006)。同时，下属同样存在与权力感知直接相关的个人权力线索，并会对自身的身份认知和行为产生重要影响。因此，权力线索是领导者和追随者身份和权力认知的重要来源。由于物理环境线索在基于文本、语音等多种媒介的虚拟沟通中是不可见的，难以影响上下级的权力认知，因此本研究主要关注技术、语言和非语言等方面的权力线索。研究一的理论模型如图 2 所示。

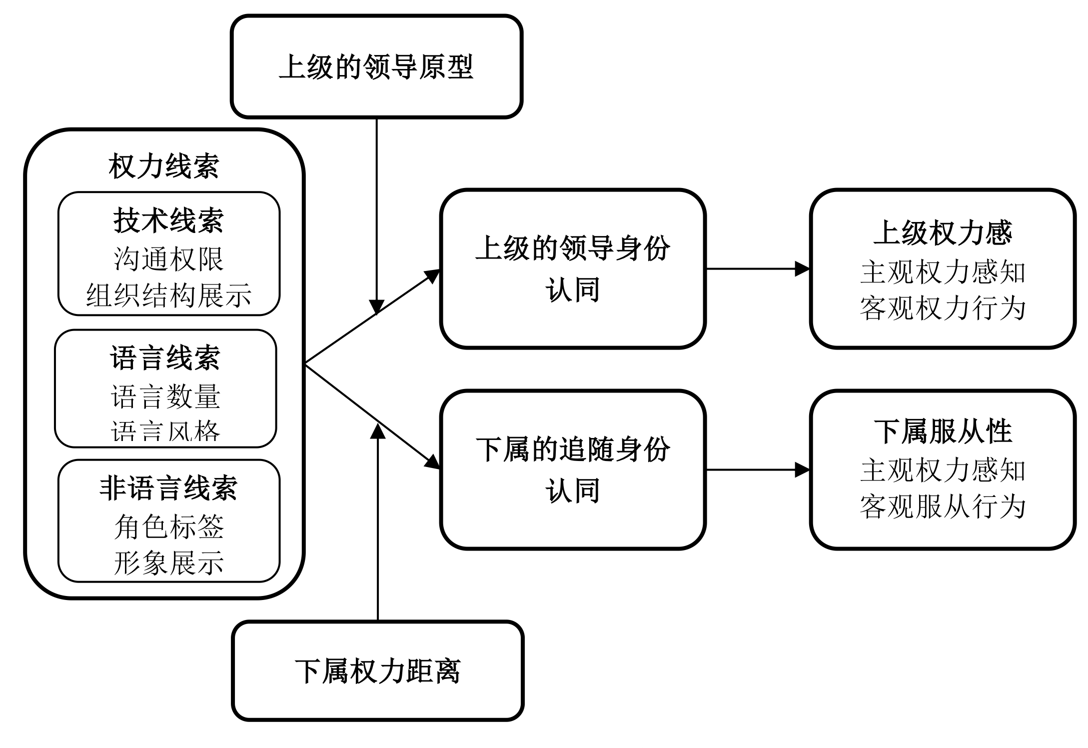


图 2 研究一的理论模型

3.1.1 技术线索、身份自我认同和上下级心理权力配置

随着虚拟沟通在组织中的普及，沟通媒介所承载的技术特征赋予领导权力线索新的表现形式。首先，企业微信等软件会基于组织层级设置相应的沟通权限。权限的概念来源于信息学，是指访问用户隐私信息和关键资源的范围和程度(Qi et al., 2018)。通过向不同用户设定差异化的访问和控制权限，通讯软件能有效分配沟通媒介的系统等级(Rashid et al., 2021)。其次，飞书等平台能清晰呈现组织各层级的架构情况。以往研究表明，空间位置（例如身高、领导者画像高度）是判断个体等级地位和权力大小的重要线索(Schubert, 2020)。办公应用的智能化使得组织架构在虚拟平台中能够以图示或层级形式呈现，个体对其在组织中的位置信息将有更为直观和具象化的感知。沟通权限和组织结构展示的设置将通过强化上下级的身份认知来影响权力感。首先，沟通权限能让组织成员意识到自己处于不对称控制的优势或弱势地位(Magee & Galinsky, 2008)，将激活成员自身关于领导或追随者概念的自我图式，强化成员对原有角色概念的自我认同，进而激活权力的认知加工过程并影响权力感评估(Anderson et al., 2012)。其次，组织架构的软件展示增加了成员对组织架构信息的接触频率，触发成员心中关于自我等级排名的心理图式，使其体验到更为突出和强烈的角色身份感(Day & Sin, 2011)，进而强化成员对自我和他人权力空间位置的具象化感知，触发成员对其权力大小的

联想。由此得到以下假设：

假设 1-1：信息通讯软件中的技术线索通过身份自我认同影响上下级心理权力配置。具体的，沟通权限和组织架构展示通过上级的领导身份认同提升上级权力感，并通过下属的追随身份认同提升下属服从性。

3.1.2 语言线索、身份自我认同和上下级心理权力配置

语言是领导者较为直观的权力表达方式，与语言相关的权力线索包括语言数量、语言风格等(Tost et al., 2013)。在语言数量方面，较少的语言数量意味着表达者具有独特和优势的沟通地位，并能体现沟通的支配力和影响力，这强化了上级内心的领导者认知图式(Derue & Ashford, 2010)。相对的，较多的语言数量意味着更多的解释和说明，其体会到的被支配感和工具性作用就越高，成员更有可能将这种体验与追随者身份图式进行匹配。在语言风格方面，语言施权行为指的是实施权力、影响等相关的语言行为，例如任命、选举、命令、敦促等。语言施权行为带有支配和控制含义，体现了成员的自身控制力和影响力(Austin, 1962)，与上级身份图式中的领导支配性认知相符，将增强领导身份自我认同感。相对的，颜文字使用一般是为了避免沟通歧义而实施的语言补偿行为，其反映出个体对于沟通信息准确传达的重视程度(Riordan & Glikson, 2020)。在人际互动中，颜文字的使用、类型、位置以及内容都将显著影响互动双方的沟通效率和评价(Kaye et al., 2016; Butterworth et al., 2019)。例如，当成员使用更多颜文字时，对传递信息的过度重视反映出其对资源的控制感较低，因此所感受到的权力感降低。由此得到以下假设：

假设 1-2：语言线索通过身份自我认同影响上下级心理权力配置。具体的，较少的语言数量和语言施权行为使用通过上级的领导身份认同提升上级权力感，较多的语言数量和颜文字使用通过下属的追随身份认同提升下属服从性。

3.1.3 非语言线索、身份自我认同和上下级心理权力配置

与面对面沟通相比，虚拟沟通往往缺乏可见性的视觉线索，降低了社会临场感和个体身份的突出性(Reicher et al., 1995)。在虚拟环境中，个体会通过界面表达(webpage expressivity)（例如头像、称呼等）和界面自我表露(webpage self-disclosure)（例如发布自己的观点）来构建和维护个人形象（Weisbuch et al., 2009）。在组织虚拟沟通过程中，由于信息通讯软件界面的设置，互动双方仅能通过有限的界面表达（头像和称呼）来展现角色或个人信息，因此个体的自我披露决策首先是对信息类型的选择，即选择展示工作角色相关或个人相关信息，其次是对具体披露内容的选择。员工对于角色和个人信息类型的披露选择将影响个体对个人和组织身份的认可程度。

角色标签是由个体在组织中扮演的角色和承担的职责所形成的独特标识，通常与职位等级相结合。例如，钉钉中可以设置“产品经理”等基于专业岗位的角色标签，也可以设置“区域经理”等基于管理职能的角色标签。角色标签与身份和组织地位等级密切相关，是一种对自己和集体进行分类的基本方式(Gonibeed & Saqib, 2023)。角色标签显示的职级信息使个人能够识别自己和他人在组织架构中的位置，进而判断其在组织中的等级地位(Schubert, 2020)，从而影响权力认知。与角色标签不同，个人标签是个体能够自由设置的文字和图片说明，能够部分展现个人性格特点、爱好习惯等，比如使用二次元头像、使用非主流昵称等。在组织虚拟沟通中，个体物理存在感的降低增加了交流的匿名性，也减少了个体间差异，使沟通个体呈现去个性化的特点(Reicher et al., 1995)。因此，个人标签成为组织成员在虚拟沟通中凸显个性的重要身份线索，成员们往往采用积极的自我呈现策略来管理自己身份，以树立良好的个人形象(Brown et al., 2016)。Sluss 和 Ashforth (2007)认为基于个人的身份特征会影响基于角色的身份特征。当下属自主设定个人标签所显示的内容时，其将感知到自己对披露身份线索拥有较高的控制感和自由度，且无需依赖他人许可或借助其他资源就可实现(Blader & Chen, 2012)。这种高控制感和自由度能够激活其身份认知图式的加工过程，其与追随理想图

式中受限较多、自由度较低的状态相反，会阻碍下属追随身份的建构，从而降低对自己追随者身份的认同感。进一步地，这种较低的身份认同会增加下属自身的权力感并使其表现出更少的客观服从行为(Epitropaki et al., 2017)。

形象展示是指个体主动或被动在沟通平台上披露自我形象相关的信息，包括使用真人头像、在视频会议中打开摄像头等(Bazarova & Choi, 2014)。主动形象展示是一种身份的宣扬与展示(Derue & Ashford, 2010)，这种身份凸显和较高的自由度能被成员逐渐内化并增强为权力表征，进而加强对自身权力的感知。相对的，出于服从命令或是迫于群体规范压力的被动形象展示会使成员认识到自己处于被支配的较低地位，这将激活与追随者高服从性、低自由度等较为一致的身份认知(Derue & Ashford, 2010)，降低成员的权力感。由此得到以下假设：

假设 1-3：非语言线索通过身份自我认同影响上下级心理权力配置。具体的，在组织虚拟沟通情境中，角色标签和主动形象展示使用通过上级的领导身份认同提升上级权力感，被动形象展示通过下属的追随身份认同增加下属服从性，个人标签通过下属的追随身份认同降低下属服从性。

此外，Derue 和 Ashford (2010)在讨论影响上下级身份自我认同的因素时指出，员工会将自己的特征与关于领导者和追随者的原型属性的内隐理论进行比较。如果两者更加匹配，由于个体倾向于根据自我观点真实地行事(Foote, 1951)，并旨在使他人对自己的看法与自我观点保持一致 (Swann et al., 2002)，员工将更有可能在社会互动中声称领导者或追随者身份。基于此，我们认为，上级领导原型和下属权力距离分别作为领导者和追随者的内隐理论将调节权力线索的影响效应。具体的，对于领导原型匹配程度高的上级而言，权力线索对提升其领导身份认同的效果会有所增强。例如，当上级具有主导性领导原型时，其与权力线索所暗含的不对称控制和影响匹配程度更高，上级会对自身领导者身份更加肯定和认同，进而促进其对自身权力感的正面认知。当下属具有低权力距离时，更期望权力在组织中相对均等的分配，而较高的权力线索和限制与其原有认知图式和价值期望相反，这种反差会放大个体的不公平感，进而削弱其对自身追随身份的认同，并减少其对上级权力的感知和遵从。

3.2 研究二：身份互相建构视角下信息互动与上下级心理权力配置

研究二将探究信息互动行为如何通过影响上级和下属的身份相互建构最终改变上下级的权力配置。随着组织越来越依赖钉钉、企业微信等数字平台沟通和传递信息，在线信息互动已成为组织成员重要的交互方式。在线互动中，信息的发送和回复是最常用的沟通行为，其内容和形式不仅向外展示了个体的身份，也对识别和建构他人身份具有重要影响。身份互相建构决定了交互双方如何定义自己和他人，并显著影响双方的态度和行为(Ishaq et al., 2022)。研究理论模型如图 3 所示。

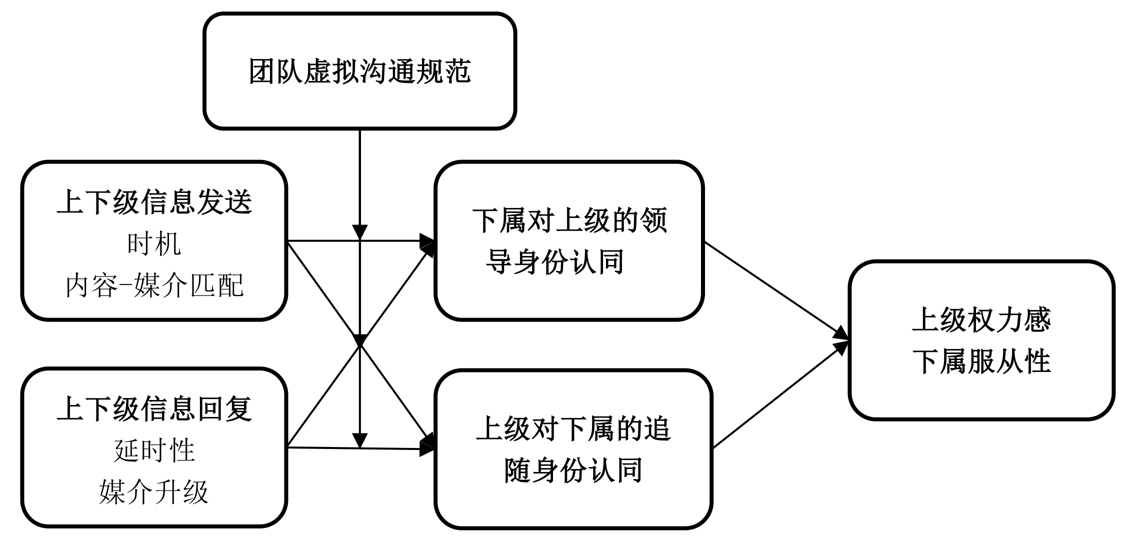


图 3 研究二的理论模型

3.2.1 信息发送、身份相互认同与上下级心理权力配置

信息发送和回复行为属于电子沟通行为，即依托信息通信技术进行沟通的行为。尽管每个接收者在回复或发送消息时都会成为发送者，但本研究主要将沟通行为的初始发起方视为信息发送者，而将沟通行为的回应或反馈方视为信息回复者。首先，在信息发送时机方面，上级非工作时间的任务型信息发送增加了下属的工作压力和情绪耗竭(Becker et al., 2021)，一定程度上反映了上级缺乏同情心或具有辱虐管理倾向，使下属在主观上不愿授予其领导身份，服从行为也会相应减少。同样的，下属非便利时间（例如深夜）的信息发送行为干扰了上级正常休息，可能被视为一种不尊重上级的行为，使上级对该下属的行为规范性产生质疑，从而降低对其追随身份的认可。当上级对下属的追随身份认同度较低时，上级与下属间地位感知差异减弱，上级的权力感下降。此外，下属挑战权威和对下属身份认同度低都会引发上级的权力维护行为，例如辱虐管理或电子监控(Bernstein, 2017)。

其次，在信息发送内容和媒介匹配性方面，研究聚焦单一沟通事件，基于媒介丰富理论探究媒介信息传递能力在上下级互动中的影响。媒介丰富性理论（Media richness theory）指出，当任务需求与使用的媒介丰富性相匹配时，任务绩效会提高(Daft & Lengel, 1984)。例如，确定性任务（如程序化任务）在使用贫媒介沟通时绩效最高，而模糊型任务（如创造性任务）在使用富媒介沟通时绩效最高。由于组织成员选择某种媒介而不是另一种媒介来传递某种信息，本身就是其基于双方关系产生的决策，是建构自我和对方社会身份的一部分(Gershon, 2010)。因此，上下级选择何种媒介传递任务信息会影响彼此的身份认同。本研究认为，使用匹配的媒介发送信息一方面反映了发送者工作能力，另一方面也反映了发送者对秩序/规则的偏好。因此，上下级发送信息时的高媒介任务匹配性均会提高对彼此的身份认同，进而影响双方的心理权力配置。由此得到以下假设：

假设 2-1：信息发送时机通过身份相互认同影响上下级心理权力配置。具体的，当上级在非工作时间发送任务信息时，下属对上级的领导者身份认同降低，进而降低服从性；当下属在非便利时间发送信息时，上级对下属的追随者身份认同降低，进而降低权力感。

假设 2-2：信息发送内容和媒介匹配性通过身份相互认同影响上下级心理权力配置。具体的，匹配性越高，上下级对彼此的身份认同越强，上级权力感和下属服从性越高。

3.2.2 信息回复、身份相互认同与上下级心理权力配置

信息发送是沟通事件的开端，较大程度上设定了沟通时间、对象与媒介，展现了信息发送者偏好何种媒介进行信息发送和获得回复的媒介期望，为信息回复奠定了基础。与信息发送一样，信息回复特征也将影响互动双方对彼此的身份认同(Byron, 2008)。首先，信息回复

延迟（Reply delay）反映了信息接收方的等待时间，会显著影响双方对彼此的身份认同。例如，上级回复延迟会引发下属的不满或焦虑情绪(Kato et al, 2020)，降低下属对该上级解决问题的能力与专业性的评估，进而降低对其领导身份的认同。同样的，下属的即时信息回复展现了下属“随时待命”的状态，满足了领导作为上级掌控他人的权力需要，被领导视为从属性的体现，因而增强对该下属的追随身份认同。此外，即时回复是一种限制自由的严厉权力策略（Harsh power tactic），下属对该要求的迎合可能不是因为他们认可这些策略，而是下属必须遵从这些要求(Tesi et al., 2019)。这种遵从有力地维护了组织内部的等级制度，体现了作为下属的身份要求，因而将提高上级对该下属的追随身份认同。

其次，信息回复的媒介变动和转换违背了信息发送者的媒介期望，将影响发送者对回复者的认知和态度。随着复合媒介（Polymedia）在组织中逐渐普及，回复者可能采用与发送者差异性的媒介进行信息回复，使得同一沟通事件中出现不同的沟通媒介。沟通媒介的改变和转换不仅受到沟通内容的影响，还体现出沟通双方对同一事件重要性和紧迫性的认知差异(Caughlin & Sharabi, 2013)。媒介升级（Media enrichment）指从贫媒体沟通升级到富媒体沟通的行为，例如从发文本消息改为视频沟通。相对于媒介降级（由富媒介转到贫媒介），媒介升级需要信息回复者花费额外的努力，是个体刻意实施的，因此更能反映个体行为改变背后的认知和态度逻辑。在信息回复时，上级的媒介升级将提升下属的任务重要性感知(Caughlin & Sharabi, 2013)，并能进一步传递关系性信息，这有助于下属更准确的识别上级的领导者身份，从而提升下属的服从性和任务绩效。相对的，当下属通过媒介升级来回复上级信息时，上级会认为下属打破了既定的媒介期望，从而对下属的追随者身份产生质疑。由此得到以下假设：

假设 2-3：信息回复延时性通过身份相互认同影响上下级心理权力配置。具体的，延时性越高，上下级对彼此的身份认同越弱，上级权力感和下属服从性越低。

假设 2-4：信息回复媒介升级通过身份相互认同影响上下级心理权力配置。具体的，上级媒介升级回复提升下属对上级的领导身份认同，下属服从性提高；下属媒介升级回复降低上级对下属的追随者身份认同，降低上级权力感。

身份建构理论认为，当个体被更广泛的集体认可为某种身份时，该身份的建构（既包括个体自我的身份主张也包括他人对个体的身份授予）就会更牢固和稳定(DeRue & Ashford, 2010)。在工作场所中，组织成员间的沟通效果会受团队和组织规范的制约(Barry & Fulmer, 2004)。当上下级信息发送和回复行为符合团队虚拟沟通规范时，表明该成员正按照团队赋予的角色职能规范来约束个人行为，增强了成员身份信息的可信度和可见性，使得上下级对彼此身份的认同度提高。因此，团队虚拟沟通规范将调节上下级信息互动对权力配置的影响。

3.3 研究三：关系认同视角下虚拟沟通模式与上下级结构权力配置

研究三拟探究虚拟沟通模式对上下级关系认同和权力关系存续的影响。上下级关系用来描述组织中领导与下属的社会交换和人际联系情况，其中，基于工作范围和要求所形成的关于工作绩效与资源回报的交换与联系，通常被称为任务型上下级关系；而在工作联系的基础上，更侧重私人情感与特殊联系所构建的情感联结，被称为情感型上下级关系(Chen et al., 2009; Miao et al., 2020)。关系认同理论指出，关系认同存在于领导-下属关系之中，其基础是双方对角色关系身份的认可程度(Sluss & Ashforth, 2007)。高度的“上级-下属”身份认同意味着上级和下属之间的关系是明晰的，双方对彼此的身份具有一致的认知。同时，关系认同理论强调下属会对上下级关系进行评价，这种评价既包括对领导是否能完成规定职责的角色身份评价，也包括与人格魅力相关的个人身份评价。当下属对领导者的身份产生积极评价、认为这一角色关系有吸引力时，便促进了下属的上下级关系认同(Sluss & Ashforth, 2007；洪贝尔, 毛江华, 2021)。研究理论模型如图 4 所示。

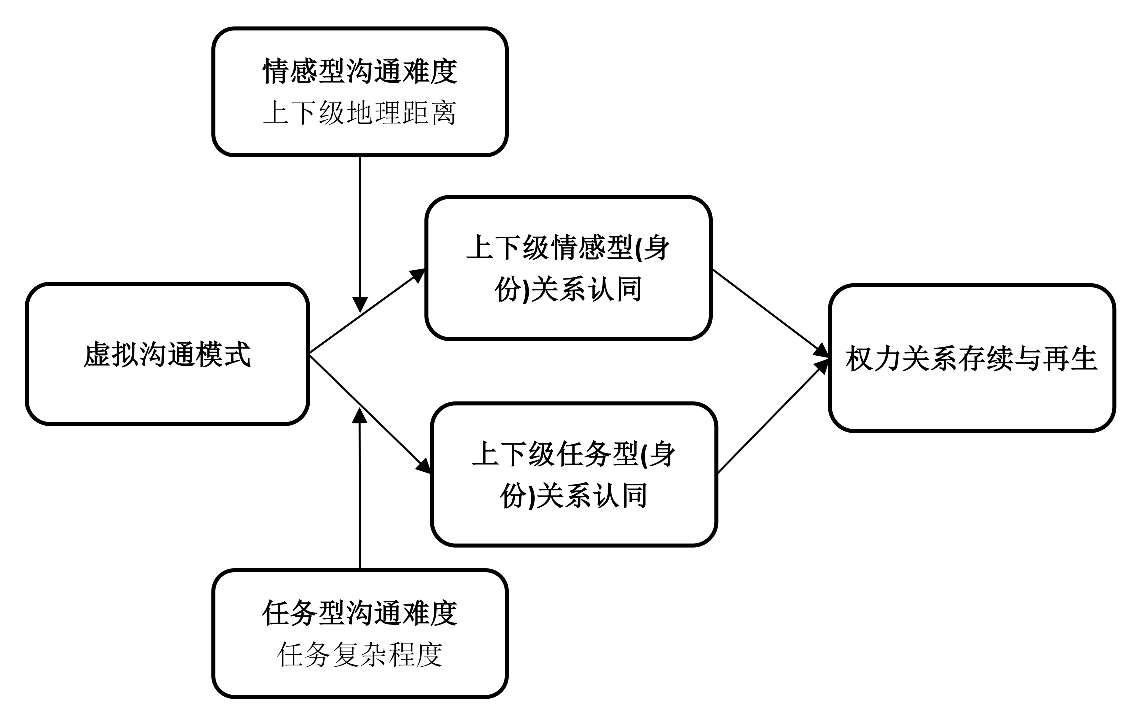


图 4 研究三的理论模型

在当前的复媒体环境下，个体理性选择何种媒介和沟通方式向他人传递信息，决定了其对双方关系的期待和建构(Madianou & Miller., 2013)。例如，当个体在与他人沟通时选择更多种类或更丰富的沟通媒介时，意味着其对此关系抱有更多需求。另一方面，个体沟通媒介的选择也向他人传递了关系性信号，暗示出关系的类型和重要性(Baym, 2015)。由此，交往双方沟通模式的选择将影响双方对彼此关系的认知，并最终影响关系发展和存续。

对于员工在工作互动中的媒介使用情况，以往研究较多采用电子沟通程度的概念(Hill et al., 2014)，以在线沟通的比例衡量线上和线下交流的相对程度。为进一步从理论上区分不同在线沟通方式的差异性，并探究不同沟通方式的组合对上下级关系认同和结构权力配置的影响，研究以类别变量测度虚拟沟通模式，借鉴电子沟通程度的测量方式，从理论和测量两个层面有效区分了沟通类型。相对于电子沟通程度的概念，虚拟沟通模式能进一步从理论上揭示不同在线沟通方式的差异化影响效应，并有效回应复媒介环境下探究组织沟通方式组合有效性的现实需求。具体而言，根据不同沟通方式的使用频率与组合方式，本研究将上下级沟通模式具体划分为四种，其中传统型以线下面对面交流为主，混合型表示线上与线下交流频率相近，多样型是以线上多种媒介结合交流为主，包括即时通讯、电话、视频会议等，简洁型则是指以线上文本为主要载体的沟通模式，如即时消息、电子邮件等。

在以线上沟通为主的多样型和简洁型沟通中，沟通双方的地理隔绝使情感交流依赖的身体性非语言线索消失，降低了沟通中信息线索的丰富性，这为情绪的表达及其准确传递带来难度(Wang, 2022)。同时，情绪的错误解读时常发生并难以及时澄清，这不利于上下级的情感交流。与多样型沟通相比，混合型沟通模式中线上和线下交流频率相近，定期的线下接触一定程度上弥补了线上沟通中情感交流的匮乏，上下级之间情感联结程度要高于多样型但低于传统型，因而混合型沟通模式的情感关系认同高于多样型沟通，但低于传统型沟通。简洁型沟通模式以文本这一载体为输出方式，其信息线索丰富性远低于以电话、视频、文本多种方式并存使用的混合型沟通(Daft & Lengel, 1986)，这种沟通模式下情感联结的建立比多样型沟通更为困难，使得上下级情感关系认同度最低。由此得到以下假设：

假设 3-1：虚拟沟通模式通过情感关系认同影响上下级权力关系存续与再生。具体的，传统型沟通模式情感关系认同度最高，随后分别为混合型、多样型、简洁型。

在个体理性选择沟通模式建构与他人的关系时，沟通难度是成本的重要考虑之一(King & Xia, 1997)。当实现目的的方式成本较高但个体仍愿意实施，则体现该目的对于个体较为重要。在上下级情感型关系的建构过程中，地理距离是指领导和下属在地理位置上的接近程度(Lauring et al., 2022)，代表了上下级情感型沟通的难度。地理距离越大，领导与下属进行面对面交流的难度越大，双方主要在线上进行任务所需的工作沟通，情感交流的机会少(Van Zoonen et al., 2021)。混合沟通采取线上线下沟通频率相近的交流方式，地理距离越大，上下级将感知到双方线下交流机会越珍贵，更重视并把握每一次的线下沟通，更加主动地进行个性化互动以增进人际关系和情感联结(Lauring et al., 2022)。超出预期的高质量互动使下属对领导者的角色身份评价愈发积极，进而形成更为强烈的情感关系认同。因此，更大的地理距离能够增强混合型沟通对情感关系认同的正向影响。当地理距离越小，领导与下属进行面对面交流的难度也减小，双方将感知到彼此线下交流机会越多，并对建立亲密的人际关系有更高的期望(Knop et al., 2016)。这种情况下，采用简洁型沟通模式的上下级日常交流更多局限于工作相关的工具性沟通，文本为主的信息载体也限制了个性化表达和情绪传递，这与建立人际关系的高期望动机相违背，使得下属更容易对上级形成无法提供人际支持和个性化关怀的认知，对领导者个人相关的身份评价也更为消极，因而双方的情感关系认同度更低。因此，更小的地理距离将强化简洁型沟通对情感关系认同的负向影响。

假设 3-2：上下级地理距离调节虚拟沟通模式对上下级关系认同的影响。具体的，上下级地理距离越大，混合型沟通对情感关系认同的正向影响增强；上下级地理距离越小，简洁型沟通对情感关系认同的负向影响增强。

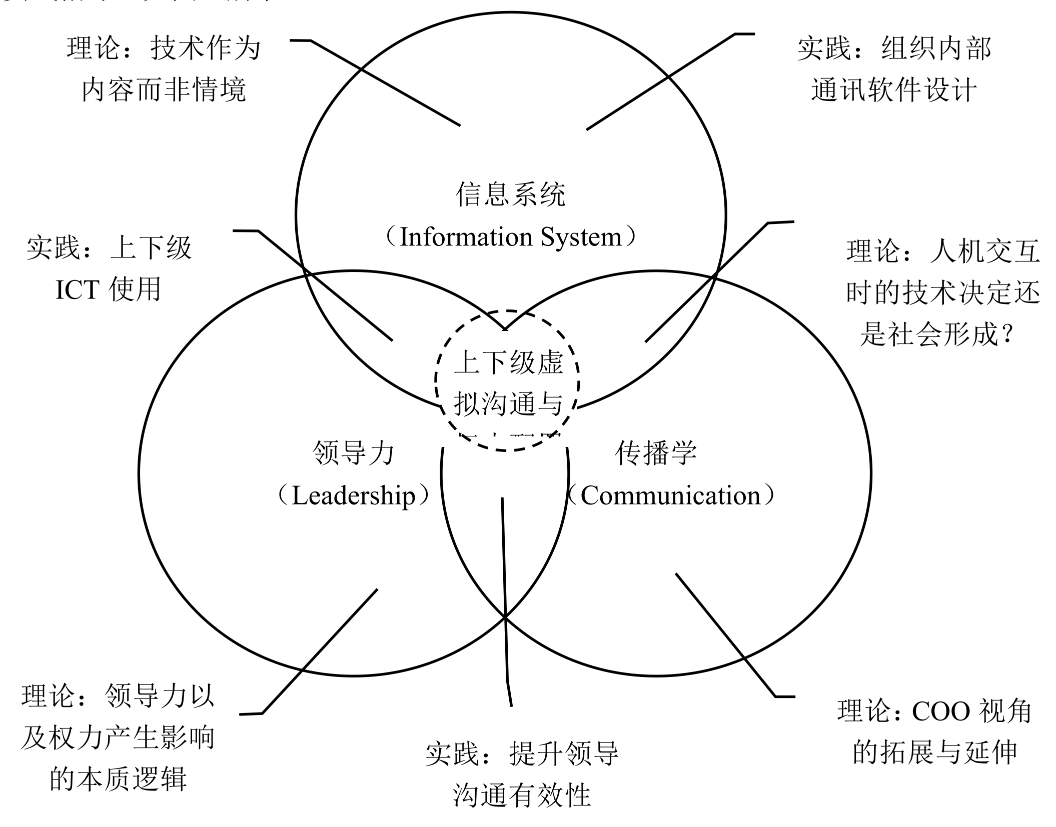
基于理性选择视角，上下级任务型关系建构也受虚拟沟通模式和任务沟通难度的交互影响。当任务复杂性较高引发沟通难度时，混合型沟通模式能有效平衡沟通质量和沟通成本(Cernikovaite & Karazijiene, 2023)，有利于提高双方的沟通效率和效果，因此对促进上下级任务型关系更有利。相对的，多样型模式降低了沟通质量，而简洁型模式沟通质量更低，传统型模式虽然沟通质量高但同时提高了沟通成本。当任务沟通难度较低时，多样型模式能平衡沟通质量和成本，因此任务型关系建构最高。在上下级任务型关系的建构过程中，多样型沟通具有更高的信息传输速度和并行性，能够不受地理和时间的限制将海量的信息资料迅速送达至多个对象，大大提高了办公灵活性和任务处理效率(Petani & Mengis, 2021)。此外，多样型沟通虽然降低了情感交流的频率，但使得双方将注意力更多分配在与工作和任务要求相关的交流上，显著提高了沟通效率和工作绩效(Shockley et al., 2021)。因此，在多样型沟通中，下属更能够感受到领导对职位责任的有效履行，并对其产生积极的身份评价，进而形成高于传统型沟通的任务关系认同度。简洁型沟通虽然聚焦于任务信息，但单一文本信息的传递效率较低，容易产生信息错误传达和信息交互不及时，耽误了任务处理进程(Brodsky, 2021)。此外，线上线下交流并行的混合型沟通既具有部分多样型沟通的任务聚焦特点，也保留了部分传统型沟通的情感交互，因而其任务关系认同度低于更高效的多样型沟通，但高于传统型沟通。

假设 3-3：虚拟沟通模式和任务复杂程度对任务关系认同和上下级权力关系存续与再生具有交互效应。具体的，当任务复杂程度高时，混合型沟通模式任务关系认同度最高，其次为传统型和多样型，简洁型最低；当任务复杂程度低时，多样型沟通模式任务关系认同度最高，其次为简洁型和混合型，传统型最低。

4 理论建构与创新

本研究基于身份自我建构和相互建构视角，系统探究了技术静态线索、信息互动行为和虚拟沟通模式如何影响上级权力感、下属服从性和权力关系存续，从个体层（研究一）、事件片段层（研究二）和人际层（研究三）揭示了虚拟沟通对上下级权力配置的影响，推动了

信息通信技术与领导力、沟通等研究领域的融合，也为组织虚拟沟通实践和虚拟团队管理提供新的实践指导（如图 5 所示）。



•ICT: Information and Communications Technology, 信息通信技术

•COO: Communicative Constitution of Organization, 组织由传播构成

图 5 本研究的理论和实践意义

第一，本研究从微观视角探究上下级的互动过程，揭示了权力及领导力产生影响的本质逻辑。在现有权力和领导力的研究中，学者大多探究领导特质、行为和风格对下属心理和行为的影响，这种研究范式暗含一个基本假设，即领导所表达的和下属所接收的具有较高一致性。然而，由于角色本身存在的差异和沟通过程中的信息衰减，领导行为表现与下属接收到的领导行为信号可能出现偏差甚至冲突(王雁飞 等, 2021)。例如，谦逊领导通过语言展现虚心求教时，下属可能错误理解上级所传递的意思(陈力凡 等, 2022)。由于信息通信技术会过滤上级语言表达时的情绪和社会线索，这种情况在虚拟沟通中会更加明显(Brodsky, 2021)。例如，当上级通过文本信息给下属发送“向你学习”的文字时，下属很难准确推断上级是在表达一种社交礼仪还是在虚心求教。

Yukl(2008)指出，互动是领导对下属产生影响的最直接方式。在虚拟工作情境下，上下级互动被限制为以文字、语音和图像传递的方式进行。由此产生的疑问是，权力和领导力是否还能经由虚拟互动产生预期的影响。本研究将关注领导力在虚拟工作情境下产生影响的最直接机制，通过从事件片段层面探究虚拟沟通中的静态线索和动态信息行为是否以及如何影响上下级现有权力配置，揭示上下级虚拟互动的模式、过程和效果，验证虚拟工作情境下权力和领导力的有效性，为远程管理、虚拟团队、电子监控等情境下领导力发挥预期效应奠定理论基础(Abbink et al., 2022)。

第二，基于沟通过程揭示上下级虚拟沟通的影响效应，本研究拓展了组织由传播构成视角的理论，促进了组织行为与传播的跨学科融合。组织由传播构成视角将传播作为创造、产生和维持组织和组织实践的主要力量(Brummans et al., 2014)。该视角认为，传播不仅仅是信

息的传递，也是意义产生和协商的过程，即语言不仅服务于表征目的，更创造、构成和塑造着社会现实(Schoeneborn et al., 2016)。这一视角既关注组织内的传播本质，即通过探究组织成员之间、内部机构之间、组织与社会环境之间的信息交流和沟通来解释和预测组织活动，也从更大范畴探究群体传播如何更具组织性。上下级的工作和人际沟通是组织传播的重要组成形式。然而，从现有上下级关系的研究现状来看，少有学者系统揭示上下级的沟通本质(代毓芳 等, 2022)。本研究基于组织由传播构成视角的基本思路和研究范式，结合上下级沟通的特定传播情境，探究不同沟通方式和媒介是否以及如何影响上下级对各自身份的认同及后续行为。通过将传播学的理论和方法引入组织行为领域，为后续领导力、组织沟通以及其他组织活动的研究提供跨学科的思路和视角。

第三，通过将信息技术的静态和动态特征作为研究内容而非情境，本研究探究信息技术如何影响上级权力感和下属服从性，促进了组织行为与信息系统领域的跨学科融合。在数智化的组织变革浪潮下，研究开始关注数智化如何影响上下级的工作和交往模式。然而，目前研究较多处于第一阶段：情境型数智化领导力研究，即聚焦于考察传统领导理论在数智化情境的适用性。为进一步推动数智化领导力发展，不少学者呼吁未来需要开展第二阶段研究，即内容型数智化领导力研究，将数智技术作为研究内容来探究领导理论的创新(谢小云 等, 2021；张志学 等, 2021)。近年来对电子领导力和算法领导(Algorithmic leadership, Kellogg et al., 2020)的研究均属于此范畴。本研究旨在探究信息通信技术如何改变上下级的沟通模式和效果，将信息技术作为组织内真实存在的内容进行研究，将信息系统与组织行为领域进行深度融合，以期产生更多跨学科的理论贡献。

第四，本研究从身份建构视角回应技术决定论（即信息技术削弱了领导权力）和社会形成论（即领导会借助技术维持权力）的争议，探究人机交互的底层逻辑。技术决定论（Technological determinism perspective）认为，技术是一种影响并改变社会的外部动因(Smith & Marx, 1994)。基于此视角，学者认为信息通信技术将抹去互动双方的社会地位、权力、层级等线索，从而削弱互动双方的权力差距(Baym, 2015)。例如，Walther(1992)的研究发现，团队成员通过信息技术进行互动交流时会更加平等。相对的，技术的社会形成论（Social shaping perspective）认为技术的影响效应来自一种混合的“可供性”（Affordances），即技术所提供的性能结构以及人们对这些性能结构的使用方式最终决定其效应(MacKenzie & Wajcman, 1999)。技术决定论和社会形成论是解释人机交互效应的两个主流视角，但目前两者的有效性仍存在争议。本研究更多遵循社会形成论的研究思路，认为在人机交互时，并不是技术决定人的行为，而是人借助技术来实现最初目的，通过揭示虚拟沟通中组织成员和信息技术的交互如何影响上下级对彼此身份的互相建构并最终影响权力配置，本研究将为未来人机交互研究提供新的思路。

从实践上，本研究将为组织内部通讯软件设计、组织成员 ICT 合理高效使用、管理者的远程沟通有效性提供系统性指导，对组织虚拟沟通实践具有重要启示。首先，通过揭示信息系统如何影响上下级权力配置，本研究将为组织内部通讯软件设计（尤其是嵌套层级沟通模块）提供理论框架指导。通过对现有组织内部虚拟沟通和远程协作软件的整理发现，尽管各类通讯软件的功能存在差异化，但在设计时大都忽视了互动双方的层级差异。目前，现有通讯软件已经开始设计层级相关模块，例如钉钉工作团队、飞书团队、大连泛微的上下级 e-office 协同 OA 系统等，但仍缺少权力线索和权力互动的机制设计。本研究成果将为基于层级的通讯模块或软件设计提供理论和实践指导，进而提高组织中上下级虚拟沟通和远程协作的效率。其次，通过揭示上下级借助 ICT 进行虚拟沟通所引发的独特效应，本研究将为组织成员 ICT 合理高效使用提供操作指引和实践规范。尽管 ICT 被广泛运用于各个组织的内外部沟通，但较少有组织推出 ICT 使用的规范性制度文件，管理者和员工大多根据自己的风格和偏好来使用 ICT 设备，这就容易引发远程沟通的低效和冲突。本研究具体探究了

上下级借助 ICT 进行虚拟沟通时，不同的静态线索、动态信息行为和模式是否以及如何影响互动双方达成权力关系的一致性认识，这将有助于管理者科学合理地使用沟通媒介来达到预期沟通目的。同时，本研究成果还将助力管理者建立组织内部的虚拟沟通制度和规范，提升组织内部沟通与协作效率，帮助组织更好地进行数智化建设。

参考文献

[1]陈力凡, 刘圣明, 胡小丽. (2022). 社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为. *管理科学学报, 25*(2), 104–115.

[2]代毓芳, 张向前, 郑文智. (2022). 上下级之间应该存在何种关系？上下级关系图式. *心理科学进展, 30*(1), 216–229.

[3]李树文, 罗瑾琏, 梁阜. (2020). 领导与下属性别匹配视角下权力距离一致与内部人身份认知对员工建言的影响. *管理学报, 17* (03), 365–373.

[4]李馨, 刘培, 李爱梅, 王笑天, 张俊巍. (2022). 领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型. *心理学报, 54*(8), 964–978.

[5]凌茜, 莫紫凌, & 张少雯. (2019). 公仆型领导视角下有效追随行为特征的定性研究. *科学与管理, 39*(2), 19–34.

[6]刘追, 闫舒迪, & 姜海云. (2018). 电子领导力对员工敬业度的影响——组织支持感的中介作用. *软科学, 32*(7), 65–69.

[7]洪贝尔, 毛江华. (2021). 员工非伦理行为如何影响上级评价? 道德特征感知与信任的作用. *中国人力资源开发, 38*(5), 58–70.

[8]彭坚, & 王震. (2018). 做上司的 “意中人”: 负担还是赋能? 追随原型– 特质匹配的双刃剑效应. *心理学报, 50*(2), 216–225.

[9]容琰, 隋杨, & 江静. (2022). 领导权力和地位对下属建言的影响——心理安全感的作用. *心理学报, 54*(5), 549–565.

[10]毛江华, 陈熔芯. (2023). 组织中的虚拟情绪表达研究述评与展望. *外国经济与管理, 45*(5), 117–133.

[11]孙卉, 徐洁. (2023). 秒回？信息通讯技术时代的职场通讯压力. *心理科学进展, 31*(3), 467–479.

[12]汤伟娜, 闫舒迪, 刘追. (2017). 电子领导力, 组织支持感与员工工作满意度的影响机制研究. *领导科学,* (6Z), 43–45.

[13]王雁飞, 郑立勋, 郭子生, 朱瑜. (2021). 领导﹣下属关系图式一致性、信任与行为绩效——基于中国情境的实证研究. *管理世界, 37*(7), 162–181+12.

[14]谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理: 基于人与技术交互的视角. *管理世界, 37*(1), 200–216.

[15]徐红丹, 曹元坤. (2015). 追随动机研究述评及展望. *中国人力资源开发, 32*(15), 16–23.

[16]张光磊, 郑维丽, 李铭泽. (2020). 非工作时间电子沟通对领导有效性的影响: 一项经验取样的日志研究. *商业经济与管理, 40*(11), 35–49.

[17]张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导:现状与未来. *外国经济与管理, 43*(11), 3–14.

[18]Abbink, K., Dong, L., & Huang, L. (2022). Talking behind your back: Communication and team cooperation. *Management Science, 68*(7), 5187–5200.

[19]Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross﹣functional teams. *Academy of Management Journal, 57*(2), 327–352.

[20]Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 67–97.

[21]Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology, 36*(4), 511–536.

[22]Anderson, C., John, O. P., & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality, 80*(2), 313–344.

[23]Austin, J. L. (1962). *Speech acts.* Oxford University Press.

[24]Avolio, B. J., Kahai, S., Dumdum, R., & Sivasubramaniam, N. (2001). Virtual teams: Implications for e-leadership and team development. In M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (pp. 337–358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[25]Barry, B., & Fulmer, I. S. (2004). The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review, 29*(2), 272–292.

[26]Baym, N. K. (2015). *Personal connections in the digital age*. John Wiley & Sons.

[27]Bastardoz, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 81–95.

[28]Bazarova, N. N., & Choi, Y. H. (2014). Self-disclosure in social media: Extending the functional approach to disclosure motivations and characteristics on social network sites. *Journal of Communication, 64*(4), 635–657.

[29]Becker, W. J., Belkin, L. Y., Conroy, S. A., & Tuskey, S. (2021). Killing me softly: Organizational e-mail monitoring expectations' impact on employee and significant other well-being. *Journal of Management, 47*(4), 1024–1052.

[30]Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: Trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development, 40*(5), 365–388.

[31]Bernstein, E. S. (2017). Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals, 11*(1), 217–266.

[32]Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 994–1014.

[33]Blunden, H., & Brodsky, A. (2021). Beyond the emoticon: are there unintentional cues of emotion in email? *Personality and Social Psychology Bulletin, 47*(4), 565–579.

[34]Brodsky, A. (2021). Virtual surface acting in workplace interactions: Choosing the best technology to fit the task. *Journal of Applied Psychology, 106*(5), 714–733.

[35]Brown, S. A., Thatcher, S. M., & Wilson, D. W. (2016). Measurement and outcomes of identity communication in virtual teams. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*(pp. 888-897). IEEE.

[36]Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds)., *The Sage Handbook of Organizational Communication* (3nd ed., pp. 173–194). Thousand Oaks, CA: Sage.

[37]Bui, H., Chau, V. S., Degl'Innocenti, M., Leone, L., & Vicentini, F. (2019). The resilient organisation: A meta‐analysis of the effect of communication on team diversity and team performance. *Applied Psychology, 68*(4), 621–657.

[38]Butterworth, S. E., Giuliano, T. A., White, J., Cantu, L., & Fraser, K. C. (2019). Sender gender influences emoji interpretation in text messages. *Frontiers in Psychology, 10*, 784.

[39]Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review, 33*(2), 309–327.

[40]Caza, B. B., Tiedens, L. Z., & Lee, F. (2011). Power becomes you: The effects of implicit and explicit power on the self. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*(1), 15–24.

[41]Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research, 128*, 578–586.

[42]Caughlin, J. P., & Sharabi, L. L. (2013). A communicative interdependence perspective of close relationships: The connections between mediated and unmediated interactions matter. *Journal of Communication, 63(*5), 873–893.

[43]Cernikovaite, M., & Karazijiene, Ž. (2023). Hybrid communication as a prospect for organisation development. *Review of Applied Socio-Economic Research, 25*(1), 5–19.

[44]Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly, 27*(5), 745–764.

[45]Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. *Management and Organization Review, 10*(1), 135–156.

[46]Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2009). Developing a three-dimensional model and scale for supervisor-subordinate guanxi. *Management and Organization Review, 5*(3), 375–399.

[47]Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences in geographically dispersed teams. *Organization Science, 12*(3), 346–371.

[48]Daft, R. L., & Lengel, R. H.(1984). Information richness: A new approach to managerial behaviour and organization design. *Research in Organizational Behaviour, 6*, 191–233.

[49]Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*(5), 554–571.

[50]Danescu-Niculescu-Mizil, C., Lee, L., Pang, B., & Kleinberg, J. (2012). Echoes of power: Language effects and power differences in social interaction. In *Proceedings of the 21st international conference on World Wide Web*(pp. 699-708).Association for Computing Machinery

[51]Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 473–491.

[52]Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 545–560.

[53]Day, A., Scott, N., & Kevin Kelloway, E. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. In *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 317-350). Emerald Group Publishing Limited.

[54]Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work–family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations, 69*(5), 1045–1068.

[55]DeRue S D, Ashford S J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627–647.

[56]DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly, 7*(2), 163–187.

[57]Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 104–129.

[58]Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams:

Untangling the contradictions. *Organization Science, 16*(1), 19–32.

[59]Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review, 16*(1), 14–21.

[60]Gershon, I. (2010). Media ideologies: An introduction. *Journal of Linguistic Anthropology, 20*(2), 283–293.

[61]Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics, 156,* 1063–1078.

[62]Giessner, S. R., & Schubert, T. W. (2007). High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104*(1), 30–44.

[63]Gkinko, L., & Elbanna, A. (2022). Hope, tolerance and empathy: Employees' emotions when using an AI-enabled chatbot in a digitalised workplace. *Information Technology & People, 35*(6), 1714–1743.

[64]Gonibeed, A., & Saqib, S. I. (2023). Regulating professional identities in the epoch of social media: Exploring the process of identity creation for IT workers in India. *Information Technology & People*, *36*(3), 1235–1251.

[65]Greer, L. L., & Van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1032–1044.

[66]Greer, L. L., Van Bunderen, L., & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior, 37,* 103–124.

[67]Gross, T., & Zilber, T. B. (2020). Power dynamics in field-level events: A narrative approach. *Organization Studies, 41*(10), 1369–1390.

[68]Gruenfeld, D. H., Inesi, M. E., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Power and the objectification of social targets. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 111–127.

[69]Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective.* Waveland press.

[70]Hall, J. A., Coats, E. J., & LeBeau, L. S. (2005). Nonverbal behavior and the vertical dimension of social relations: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 131*(6), 898–924.

[71]Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly, 33*(4), 101620.

[72]Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. G. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 772–783.

[73]Huffaker, D. (2010). Dimensions of leadership and social influence in online communities. *Human Communication Research, 36*(4), 593–617.

[74]Ishaq, E., Raja, U., Bouckenooghe, D., & Bashir, S. (2022). Leaders' trait signaling effect on followers' psychological contract dynamics. *Personnel Review, 51*(3), 876–899.

[75]Joullié, J. E., Gould, A. M., Spillane, R., & Luc, S. (2021). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly, 32*(4), 101491.

[76]Kato, S., Kato, Y., & Ozawa, Y. (2020). Reply speed as nonverbal cue in text messaging with a read receipt display function: Effects of messaging dependency on times until negative emotions occur while waiting for a reply. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI), 16*(1), 36–53.

[77]Kaye, L. K., Wall, H. J., & Malone, S. A. (2016). "Turn that frown upside-down": A contextual account of emoticon usage on different virtual platforms. *Computers in Human Behavior, 60*, 463–467.

[78]Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366–410.

[79]King, R. C., & Xia, W. (1997). Media appropriateness: Effects of experience on communication media choice. *Decision Sciences, 28*(4), 877–910.

[80]Knop, K., Öncü, J. S., Penzel, J., Abele, T. S., Brunner, T., Vorderer, P., & Wessler, H. (2016). Offline time is quality time. Comparing within-group self-disclosure in mobile messaging applications and face-to-face interactions. *Computers in Human Behavior, 55*(Pt B), 1076–1084.

[81]Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change, 168,* 120750.

[82]Lauring, J., Drogendijk, R., & Kubovcikova, A. (2022). The role of context in overcoming distance-related problems in global virtual teams: An organizational discontinuity theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(21), 4251–4283.

[83]Lawrence, T. B., Malhotra, N., & Morris, T. (2012). Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. *Journal of Management Studies, 49*(1), 102–143.

[84]MacKenzie, D., & Wajcman, J. (1999). *The Social Shape of Technology.* Open university press.

[85]Madianou, M., & Miller, D. (2013). Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication. *International Journal of Cultural Studies, 16*(2), 169–187.

[86]Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351–398.

[87]Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144,* 145–170.

[88]Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management, 30*(6), 805–835.

[89]Martin, R. (1971). The concept of power: A critical defence. *The British Journal of Sociology, 22*(3), 240–256.

[90]McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: Using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101315.

[91]Miao, C., Qian, S., Banks, G. C., & Seers, A. (2020). Supervisor-subordinate guanxi: A meta-analytic review and future research agenda. *Human Resource Management Review, 30*(2), 100702.

[92]Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183–191.

[93]Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(4), 551–566.

[94]Oreglia, E., & Srinivasan, J. (2016). ICT, intermediaries, and the transformation of gendered power structures. *MIS Quarterly, 40*(2), 501–510.

[95]Petani, F. J., & Mengis, J. (2023). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(8), 1530–1553.

[96]Qi, H., Di, X., & Li, J. (2018). Formal definition and analysis of access control model based on role and attribute. *Journal of Information Security and Applications, 43*, 53–60.

[97]Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2019). Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics, 156,* 1027–1044.

[98]Rashid, A., Farooq, M. S., Abid, A., Umer, T., Bashir, A. K., & Zikria, Y. B. (2021). Social media intention mining for sustainable information systems: Categories, taxonomy, datasets and challenges. *Complex & Intelligent Systems, 9*(3), 2773–2799.

[99]Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. (1995). A social identity model of deindividuation phenomena.

European Review of Social Psychology, 6(1), 161–198.

[100]Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders. *International Journal of Business Communication,* 2329488420971690.

[101]Ruben B. D. (2003). General system theory: An approach to human communication. In R. W. Budd & B. D. Ruben (Eds.), *Approaches to Human Communication* (2nd ed., pp. 95–118). New York, NY: Spartan-Hayden.

[102]Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 467–479.

[103]Sabey, T. B., Rodell, J. B., & Matta, F. K. (2021). To and fro: The costs and benefits of power fluctuation throughout the day. *Journal of Applied Psychology, 106*(9), 1357–1373.

[104]Scholl, A., & Sassenberg, K. (2015). Better know when (not) to think twice: How social power impacts prefactual thought. *Personality and Social Psychology Bulletin, 41*(2), 159–170.

[105]Schoeneborn, D., Vásquez, C., & Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations, 69*(4), 915–944.

[106]Schubert, T. W. (2020). Grounding of rank: Embodiment, space, and magnitude. *Current Opinion in Psychology, 33,* 222–226.

[107]Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *1949The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.

[108]Shariff, A. F., Tracy, J. L., & Markusoff, J. L. (2012). (Implicitly) judging a book by its cover: The power of pride and shame expressions in shaping judgments of social status. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(9), 1178–1193.

[109]Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., & Ezerins, M. E. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology, 106*(8), 1137–1155.

[110]Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review, 32*(1), 9–32.

[111]Smith, M. R., & Marx, L. (Eds.). (1994). *Does technology drive history? The dilemma of technological determinism.* Mit Press.

[112]Solberg, E., Adamska, K., Wong, S. I., & Traavik, L. E. (2024). When managers believe technological ability is fixed. *Human Resource Management Journal, 34*(2), 437–454.

[113]Stephens, K., Cruz, I., Waters, E. D., & Zhu, Y. (2017). Meetings as Persistent Conversations that use ICTs and Face-to-Face to Build Social Capital. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*(pp: 2175–2184).Hawaii International Conference on System Sciences.

[114]Swann, W. B., Rentfrow, P., & Guinn, J. (2002). Self-verification: The search for coherence. In M. Leary & J. Tagney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (2nd ed., pp. 367–383). The Guilford Press.

[115]Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2019). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, *21*(1), 115–136.

[116]Tautz, D. C., Schübbe, K., & Felfe, J. (2022). Working from home and its challenges for transformational and health-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1017316.

[117]Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974–983.

[118]Tesi, A., Aiello, A., Morselli, D., Giannetti, E., Pierro, A., & Pratto, F. (2019). Which people are willing to maintain their subordinated position? Social dominance orientation as antecedent to compliance to harsh power

tactics in a higher education setting. *Personality and Individual Differences, 151,* 109390.

[119]Thayer-Bacon, B. J. (2003). Social Relations. In *Relational "(e)pistemologies"* (Vol. 226, pp. 127–152). Peter Lang AG

[120]Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. Academy of Management Journal, 56(5), 1465–1486.

[121]Tretter, S., & Diefenbach, S. (2020). Emotion and interaction control: A motive-based approach to media choice in socio-emotional communication. *Multimodal Technologies and Interaction, 4*(3), 53.

[122]Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83–104.

[123]Urbach, T., & Fay, D. (2021). Leader member exchange in leaders' support for voice: Good relationships matter in situations of power threat. *Applied Psychology, 70*(2), 674–708.

[124]Van Bunderen, L., Greer, L. L., & Van Knippenberg, D. (2018). When interteam conflict spirals into intrateam power struggles: The pivotal role of team power structures. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1100–1130.

[125]Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(13), 6966.

[126]Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research, 19*(1), 52–90.

[127]Wang, N. (2022). Media features and communication control in the digitalized workplace: A study about regulating negative emotional communication. *Information Technology & People, 35*(6), 1744–1781.

[128]Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals, 14*(2), 695–725.

[129]Weisbuch, M., Ivcevic, Z., & Ambady, N. (2009). On being liked on the web and in the "real world": Consistency in first impressions across personal webpages and spontaneous behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(3), 573–576.

[130]Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 708–722.

[131]Zuzul, T. W. (2019). "Matter battles": Cognitive representations, boundary objects, and the failure of collaboration in two smart cities. *Academy of Management Journal, 62*(3), 739–764.

(通讯作者：毛江华, E-mail: maojh@zuel.edu.cn)

作者贡献声明：

毛江华：提出研究思路，设计研究方案，论文起草与修订

陈文文：论文起草与修订

金灿：论文起草与修订